

Eric Piétrac*

***LES CLÉS
D'UN MANAGEMENT POST-MODERNE***

Demain prend sa source dans le temps présent. La crise économique que nous traversons, d'une violence inouïe, peut brouiller temporairement les pistes, mais les germes d'une nouvelle économie basée sur l'expérience et la créativité continuent à étendre leurs rames et à s'agripper sur le mur de la réalité. Cette force organique à l'œuvre obligera les pays ainsi que les entreprises à revoir leur stratégie de développement et à reconsidérer leurs principes de management. Cela obligera également les individus à apprendre à s'adapter à ce nouveau contexte.

Voyage dans ces territoires non cadastrés

Voyons tout d'abord l'évolution du paysage économique. Nos générations ont connu l'économie industrielle tirée d'abord par l'offre puis par la demande. Elles ont vécu la mondialisation. Elles ont assisté à la naissance de l'économie de service : banalisation des produits, offre de service de plus en plus variée et sophistiquée (la dernière en date étant celle des services à la personne), intégration de services dans les produits. Mais voilà, les services, eux aussi, commencent à se banaliser : la concurrence de la City n'est pas à Francfort mais à Mumbai! Quelle est alors la nouvelle étape ? Pour surfer sur l'économie mondiale, il faut savoir anticiper la prochaine vague et s'y hisser.

Aujourd'hui, le client devient le produit. Il s'agit de lui faire vivre une expérience qui va le transformer. Nous entrons dans une économie dite de l'expérience dont le moteur est la créativité. Ainsi, les entreprises d'hôtellerie ne vendent plus des nuitées mais un séjour dans « un lieu porteur de sens ». Ainsi, le secteur agro-alimentaire ne vend plus des

* Eric Piétrac est directeur des Ressources humaines du Groupe Mazars. Il est membre du Comité de parrainage de la Société de Stratégie et coauteur du livre *Entreprises, salariés : une autre idée de la relation*, JML Edition.

produits pour se nourrir mais des produits « dont le bien qu'ils font à l'intérieur se voit à l'extérieur ». Ainsi, les cabinets de conseil ne se contentent plus de préconisations mais accompagnent les entreprises et leurs salariés dans leur changement jusqu'au résultat escompté.

C'est la traduction économique de l'évolution sociologique de la société. La perte par les hommes du sens métaphysique a ouvert la voie à une recherche systématique de sensations toujours renouvelées et sensées remplir le vide laissé, jusqu'au coma idyllique. L'homme veut vivre plusieurs vies ici-bas, devenir successif. L'accroissement des classes éduquées parmi la population accélère le mouvement d'éclosion d'une société de « consommation », d'une société anthropophage qui s'auto consomme.

Ces évolutions ne seront pas sans conséquences sur le monde du travail.

La globalisation économique induit des équilibres sociaux globaux. Les individus se segmentent aujourd'hui en trois types : les leaders globaux, les nomades et les sédentaires. Les leaders globaux sont des « législateurs », ils se jouent des frontières, ils donnent le la à un secteur : U2 en musique, Philippe Stark en design... Ce sont de véritables marques. Leur reconnaissance vient de leurs pairs. Les nomades, quant à eux, sont des « traducteurs », ils passent d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre en véhiculant les meilleures pratiques, en favorisant la diversité, en permettant l'innovation. Ils s'associent à des marques fortes pour enrichir leur biographie et essaient de faire fructifier leur capital social. Ils n'ont de fidélité qu'à leur ambition. Les sédentaires, enfin, sont des « producteurs » : attachés à une ville ou à une entreprise, ils offrent leur(s) compétence(s) au marché. Ils sont en concurrence avec le monde entier et subissent de plein fouet la pression sur les coûts. Ils regroupent ce qu'on appelle en France les ouvriers et les employés mais aussi les classes moyennes inférieures et grignotent les classes moyennes supérieures, donnant cette impression ambiante d'insécurité sociale et de déclassement.

L'économie de l'expérience devrait desserrer l'étau sur les « sédentaires » en créant des emplois nombreux et non délocalisables, rendre la compétition entre « nomades » mondiale et exacerbée en rendant les savoirs ainsi que les savoir-faire obsolètes de plus en plus vite, profiter aux « leaders globaux » en les rendant de plus en plus incontournables. La guerre des talents est aussi une guerre entre individus pour être reconnu comme tel.

Une stratégie d'attrance

A l'aune de cette nouvelle donne économique et sociétale, les pays devront revoir leur stratégie de développement.

Jusqu'alors, prenant en compte l'analyse de Michael Porter sur la compétitivité des nations, leur stratégie consistait à attirer les entreprises sur le sol national et à les aider à s'y développer. Aujourd'hui, si cette stratégie s'avère toujours nécessaire, elle n'est plus suffisante : les entreprises de la nouvelle économie, source de croissance, se localisent d'abord là où sont les talents les plus créatifs.

Qu'est ce qui permettra à un pays ou une région ou une ville d'attirer de façon durable ces ressources si précieuses et nomades par excellence? A la suite des travaux de Richard Florida, trois éléments paraissent clefs :

- Une infrastructure de qualité : hub, autoroutes de l'information, université, fiscalité, clusters...
- Un terrain favorable à la diversité : race, culture, préférence sexuelle...
- Un « vivre ensemble » agréable : restaurants, cafés, sport, concerts...

Bref, il ne pourra y avoir de bourgeoisie sans Bohêmes et de Bohêmes sans « vie bohême ».

Prenons, à titre d'illustration, ce que cela signifie pour la politique touristique d'une ville. La valorisation d'un patrimoine architectural ou naturel lui permettra d'attirer des touristes. L'organisation de festivals ou d'expositions temporaires lui permettra de les faire revenir. Mais ce sont les cafés, les restaurants, les cinémas, les immeubles siglés de grands noms de l'architecture qui permettront à certains talents de se fixer. Le Louvre pas sans le Grand Palais ; le Grand Palais pas sans le Queen.

Voyons également les implications de cette théorie sur les missions des universités. Hier, elles fabriquaient des savoirs et des diplômés. Mais les savoirs sont aujourd'hui en accès libre via le net et les diplômés vont là où leurs intérêts les portent. Que pourraient être leurs objectifs prioritaires aujourd'hui ? J'en vois deux : attirer et développer un corps professoral de renommée mondiale qui attirera à son tour des étudiants du monde entier, créer un environnement favorable à l'incubation de start-up et à la « fixation » de ces jeunes talents. D'où l'importance accordée aux classements mondiaux des universités et à la rénovation des locaux pour en faire des lieux de vie ouverts sur la cité.

Le management dans les entreprises s'en verra également bouleversé. Les entreprises devront revoir leur offre de marché en fonction des nouvelles attentes « transformationnelles » de leurs clients mais aussi de leur vocation sociétale. Elles devront gagner en flexibilité et créativité pour la renouveler en permanence.

Pour ce faire, elles devront savoir recruter ou s'allier (« casting ») avec des profils diversifiés et les inclure afin, en particulier, de s'adapter à la diversité de leur clientèle. Pour retenir ces meilleurs talents, elles devront non seulement les développer mais aussi leur offrir un environnement

épanouissant (diversité culturelle, flexibilité de l'organisation, équilibre vie personnelle/professionnelle...).

La connectivité sera une valeur clef. Elle sera favorisée par des organisations en « marguerite » où, autour d'un noyau central, s'épanouiront des « pétales » à durée de vie limitée, support des projets ou activités développés.

L'information étant largement partagée dans (et en dehors de l'entreprise), le rôle du management sera celui de faciliter les processus de co-construction. Les leaders ne tireront plus leur légitimité de leur savoir ou, encore moins, de leur position mais de leur expérience diversifiée et de leurs capacités relationnelles.

Sourcer et ressourcer deviendront alors les missions principales des Directions des Ressources Humaines dans une conscience « écologique » (au sens premier du terme) de leur rôle. Tâchons de sortir de la crise les yeux grands ouverts.

Schéma 1 : Vers un autre modèle de société

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Modèle	Industriel	Tertiaire	Expérience
Moteur de l'éco	Acquisition (capitalisation)	Plaisir égoïste (différentiation)	Transformation personnelle (flux)
Objet de l'entreprise	Economique	... et social (projet)	... et sociétal (vocation)
Politique RH	Gestion des ressources	Développement des meilleurs talents	Inclusion des personnes dans leur diversité
Contrat social	Des tâches	Une fonction	Une mission
Facteur de rétention	Gagner de l'argent	Se développer	Bénéficier d'une richesse d'expériences
Style de management	Déléгатif (management)	Vision partagée (leadership)	Co-construction (facilitation)
Valeurs principales	Obéissance/ efficacité	Autonomie/ alignement	Connectivité/ éthique
Organisation	□		□

Schéma 2 : dynamique de développement (Pays, Région, Ville, Entreprise)

